

## **RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL, ESTRATEGIA Y VENTAJA COMPETITIVA EN EL SECTOR BANCARIO ESPAÑOL**

LOURDES GARCÍA COSSÍO

Área de Comercialización e Investigación de Mercados  
Universidad de Cantabria  
lourdes.garcia@alumnos.unican.es

ANDREA PÉREZ RUIZ

Área de Comercialización e Investigación de Mercados  
Universidad de Cantabria  
perezran@unican.es

Recibido: 17/12/2013

Aceptado: 28/04/2014

### **RESUMEN**

Las prácticas de responsabilidad social empresarial han ido adquiriendo en los últimos años una gran notoriedad, tanto en el ámbito empresarial como académico y social. Sin embargo, desde un punto de vista económico, académicos y empresarios aún no se han puesto de acuerdo sobre los beneficios que reporta para las propias empresas la aplicación de medidas socialmente responsables. Utilizando como marco de referencia la filosofía del valor compartido, en este trabajo los autores realizan un acercamiento empírico al estudio de las consecuencias que la implantación de medidas de responsabilidad social empresarial ha tenido en la cadena de valor de cuatro de las principales entidades bancarias españolas (Santander, BBVA, CaixaBank y Bankia). Los resultados muestran los beneficios que dichas prácticas han venido reportando a las entidades en términos de reputación, ahorro en costes, satisfacción de empleados y relación con los grupos de interés, a excepción del caso de Bankia, condicionada por su reciente reestructuración bancaria.

**Palabras Clave:** Responsabilidad Social Corporativa; ventaja competitiva; cadena de valor; sector bancario.

### **ABSTRACT**

Corporate Social Responsibility (CSR) initiatives have gained attention in recent years, both in the business and academic and social spheres. Nonetheless, from an economic point of view scholars and practitioners still do not agree on the benefits that CSR investments have for companies. Using the philosophy of shared value as the theoretical framework of this paper, the authors present an empirical approach to the

study of the consequences that implementing CSR initiatives have recently had on the value chain of four major Spanish banks (Santander, BBVA, CaixaBank and Bankia). The results show the benefits that CSR initiatives have been reporting for banking companies in terms of reputation, cost savings, employee satisfaction and relationship with stakeholders, except for the case of Bankia, conditioned by its recent bank restructuring.

**Keywords:** Corporate Social Responsibility; competitive advantage; value chain; banking industry.

**Códigos JEL:** M140; M31.

## 1. INTRODUCCIÓN

En los últimos años, las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) están adquiriendo una gran importancia, tanto desde el punto de vista de la propia empresa, como desde la perspectiva de los denominados grupos de interés (consumidores, accionistas, proveedores, gobiernos y la sociedad en general, entre otros). La RSE, definida como “*la responsabilidad de las empresas por sus impactos en la sociedad*” (Comisión Europea, 2011), ha pasado a formar parte de la vida cotidiana de muchas empresas, y son cada vez más numerosas aquellas que tratan de constituir la como pilar fundamental dentro de sus estrategias de obtención de ventajas competitivas.

Sin embargo, y aunque existe un gran volumen de trabajos al respecto, aún se desconoce con exactitud en qué medida las prácticas de RSE son realmente beneficiosas para los objetivos empresariales o si son en verdad fuente de algún tipo de ventaja competitiva para las empresas (Pérez et al., 2012). En este sentido, se ha hablado de beneficios tan diversos como la mejora de la actuación financiera (Aupperle et al., 1985; McGuire et al., 1988), la mejora de la imagen pública (Bravo et al., 2012), la generación de sentimiento corporativo en los empleados (Greening y Turban, 2000; Backhaus et al., 2002) o el incremento del atractivo comunicativo empresarial (Drumwright, 1996; Handelman y Arnold, 1999), entre otros. No obstante, los resultados no son concluyentes en ninguna de estas ramas de investigación (Simpson y Kohers, 2002; Bravo et al., 2012). Unido a ello, la presente crisis económica y financiera ha puesto a prueba la legitimidad y efectividad de las prácticas de RSE, ya que ha obligado a cambiar las prioridades de las empresas, y en muchos casos a recortar los presupuestos destinados a actividades de RSE. Todo ello lleva a la necesidad de reconducir los planteamientos iniciales de los investigadores para adecuar los principios de la RSE a las necesidades acuciantes de las empresas en el actual ámbito profesional.

En esta línea, aparece el concepto de valor compartido, acuñado recientemente por Porter y Kramer (2011). Bajo esta nueva expresión se esconde una idea elemental: la justificación de la RSE no debe buscarse fuera de las empresas, sino en su contribución positiva dentro del propio seno de la actividad comercial de una organización. La ventaja competitiva que aporta la inversión en acciones socialmente responsables reside en el valor que ayuda a generar entre las empresas y agentes que forman la cadena de valor empresarial, esto es, proveedores y departamentos, productivos y de gestión, por los que los productos van configurándose hasta llegar al consumidor final. También es posible que los efectos positivos de la inversión en RSE no se perciban aún a nivel financiero, pero sí serían visibles si se analizasen desde el

punto de vista de la mejora de la eficiencia que generan en los procesos corporativos. En cualquier caso, la novedad del tema, por un lado, y la ausencia de trabajos significativos en el estudio individualizado de los procesos internos de gestión de la RSE, por otro, hacen del valor compartido uno de los conceptos estratégicos menos estudiados y, por ende, más infravalorados como posible beneficio directo de las políticas socialmente responsables de las empresas (Pérez et al., 2012).

A partir de estas ideas, en el presente trabajo los autores presentan los resultados de un análisis empírico para determinar la valía de la RSE como fuente de ventaja competitiva a través del concepto de valor compartido. A este fin, se desarrolla un estudio de casos con información pública de cuatro de las principales entidades del sector bancario español (Santander, BBVA, CaixaBank y Bankia), por cuanto este sector tiene una gran incidencia en el desarrollo social y económico del país y, además, ha sufrido en especial medida las consecuencias de la crisis económica tanto en las cuentas de resultados como en la imagen pública y la reputación de las entidades bancarias (Pérez y Rodríguez del Bosque, 2012).

El trabajo se estructura de la siguiente manera. En primer lugar, se incluye una revisión teórica de los conceptos de RSE y ventaja competitiva, que da lugar a la presentación de los conceptos de valor compartido y cadena de valor empresarial como un nuevo marco conceptual para comprender los beneficios de la inversión en prácticas socialmente responsables. A partir de esta revisión de literatura se plantean dos cuestiones de investigación a resolver de manera empírica. Se describe la metodología utilizada, con especial atención a la situación actual del sector bancario en España, que justifica el estudio de los casos empresariales que se presentan en esta investigación. Se presentan los principales resultados de la investigación, que se derivan del estudio de documentación pública de las cuatro entidades bancarias analizadas. Finalmente, se recogen las principales conclusiones, implicaciones para la gestión, limitaciones y líneas futuras de investigación del trabajo.

## **2. REVISIÓN DE LA LITERATURA**

### **2.1. El concepto de RSE**

Toda empresa nace con un objetivo principal: obtener un beneficio o rentabilidad por la realización de sus actividades. Este objetivo hace que las empresas hayan tenido tradicionalmente una relación unilateral, empresa-accionistas, a la hora de llevar a cabo dicha actividad. No obstante, con el transcurso de los años las empresas se adaptan cada vez más a su entorno, llevando a cabo ya no relaciones unilaterales sino bilaterales o multilaterales, abarcando todo el entorno en que operan, tanto específico como general, y fortaleciendo sus relaciones con los diferentes grupos de interés. De esta manera, ha habido una evolución clara del comportamiento de las empresas, desde la maximización del beneficio y la pura filantropía empresarial, hasta la RSE y la creación de valor compartido (Pérez et al., 2012).

Así pues, y tal y como plantea actualmente el concepto, la RSE trata de abarcar las relaciones que llevan a cabo las empresas con todos sus grupos de interés y que van más allá de acciones con un objetivo puramente económico para tener en cuenta también intereses sociales, medioambientales y de derechos humanos, entre otros (van Marrewijk, 2003). Siguiendo la definición aportada por la Comisión Europea (2001), la

RSE se entiende como la integración de las preocupaciones sociales, medioambientales, económicas, éticas, de respeto de los derechos humanos y relacionadas con los consumidores en las actividades empresariales y en la estrategia corporativa básica, a fin de maximizar la creación de valor e identificar, prevenir y atenuar sus posibles consecuencias adversas. Cuando una empresa asume voluntariamente este tipo de compromisos, que van más allá de obligaciones reglamentarias, está adoptando un modelo de negocio abierto, uniendo intereses de diversos agentes y consiguiendo calidad y viabilidad, lo que supone que la reputación de las empresas se empiece a configurar como un valioso intangible capaz de generar ventajas competitivas sólidas y sostenibles en el tiempo (AECA, 2004).

## **2.2. El concepto de ventaja competitiva**

Una estrategia corporativa se define como la dinámica de la relación de la empresa con su entorno, así como las relaciones que ésta emprende para conseguir sus objetivos y/o mejorar su rendimiento mediante el uso racional de recursos (Ronda y Guerras, 2012). De esta manera, la estrategia corporativa puede entenderse como una forma de vincular e insertar la empresa en el medio exterior de tal manera que, a través de ella, la empresa define su continuidad y adaptación al entorno. Siguiendo a Guerras y Navas (2007), el principal objetivo de la estrategia corporativa es hacer que la empresa sea más competitiva. Llegado este punto, entonces, una empresa ha de preguntarse de qué modo puede conseguir adaptarse al entorno, ser más competitiva, atender a los grupos de interés y no poner en riesgo su continuidad; es decir, cómo competir mejor en un negocio. En este punto es cuando debe buscarse la denominada ventaja competitiva.

Porter (1980) define la ventaja competitiva como cualquier característica de la empresa que la diferencia de otras, colocándola en una posición relativa superior para competir. Para que la ventaja competitiva tenga éxito ha de reunir, además, una serie de requisitos que pueden sintetizarse en: (1) involucración de un factor de éxito en el mercado; (2) proporción de una diferencia real y (3) posibilidad de ser sostenible frente a los cambios del entorno. Estos requisitos sólo constituyen una ventaja competitiva si se traducen en una mayor rentabilidad para la empresa. Así, el concepto de ventaja competitiva remite necesariamente al concepto de rentabilidad o creación de valor. De esta manera, ninguna característica diferenciadora de una empresa constituye una ventaja competitiva si no proporciona una rentabilidad adicional (Guerras y Navas, 2007). Por ejemplo, una empresa puede obtener una ventaja competitiva optimizando una actividad, que consecuentemente lleva a optimizar otra: las mejoras en el control de calidad disminuyen los costes del servicio postventa al reducir el número de productos defectuosos.

Una ventaja competitiva puede tener su origen tanto en aspectos internos como externos a la empresa (Grant, 2006). Entre los primeros destacan la eficiencia, la calidad, la innovación y la capacidad de satisfacción al cliente, mientras que entre los factores externos se incluye la habilidad de la empresa para detectar cambios, responder de forma rápida y flexible o aprovechar mejor las oportunidades del mercado (Guerras y Navas, 2007). Todos estos conceptos, tanto internos como externos, están directamente relacionados con la cadena de valor empresarial. Es por ello que en el siguiente epígrafe se analiza la importancia que tiene dentro de las empresas dicha cadena de valor y cómo la implementación de la RSE puede ser fuente de ventaja competitiva, dando lugar al denominado valor compartido (Porter y Kramer, 2011).

### **2.3. La relación entre la RSE y la ventaja competitiva: introducción a los conceptos de valor compartido y cadena de valor empresarial**

Tradicionalmente, el estudio de la RSE ha estado invariablemente condicionado por la investigación sobre la ventaja competitiva que aporta a las empresas que la practican (Bravo et al., 2012). Sin embargo, y a pesar de que éstas son las líneas de investigación más extensas en este ámbito, aún a día de hoy las relaciones entre RSE y actuación financiera, por un lado, e imagen pública, por otro, no parecen estar claras, pues los investigadores discrepan constantemente sobre el sentido positivo o negativo de las mismas. En este sentido, se considera que, dado que los retornos de la RSE tardan tiempo en manifestarse, las empresas fuertemente orientadas al corto plazo, así como las que tienen restricciones de tiempo para crear beneficios monetarios, tienden a considerar la RSE como una actividad perniciosa para la estabilidad económica de una organización (Mohr et al., 2001). Por su parte, Goss y Roberts (2011) demuestran que, por parte de los directivos, las primas retributivas asociadas a la RSE son escasas, haciendo que estos otorguen un escaso valor a este tipo de prácticas en su toma de decisiones (Bravo et al., 2012).

Además, según Porter y Kramer (2011), cuanto más se implican las empresas con la RSE, más críticas suelen recibir de la opinión pública, por cuanto el ser humano tiende por naturaleza a ser especialmente escéptico ante las medidas que aparentemente minan la rentabilidad corporativa. Más allá, estas empresas también han de hacer frente a un mayor número de regulaciones por parte de las autoridades pertinentes. Por ejemplo, las empresas que desean transmitir su compromiso medioambiental obtienen certificaciones para las cuáles han de cumplir rigurosos estándares y han de someterse a estrictas auditorías por parte de consultoras externas, algo por lo que no han de pasar las empresas “menos verdes” que no buscan obtener estos sellos.

De esta manera, si una empresa piensa en llevar a cabo actividades de RSE, es aconsejable que piense preferentemente en la ventaja competitiva que puede obtener de dicho tipo de estrategias, es decir, qué valor generan estas acciones en su cadena de valor. Por el contrario, si se centra en los beneficios a corto plazo en materia de imagen corporativa y/o resultados financieros, puede caer en la creencia habitual de considerar la RSE como un gasto en lugar de una inversión, abocando a este tipo de prácticas al fracaso en un período de tiempo relativamente corto.

En línea con este planteamiento, Porter y Kramer (2011) proponen el concepto de valor compartido como una filosofía corporativa que puede ayudar a las empresas a entender más fácilmente los beneficios derivados de la aplicación de medidas socialmente responsables. La máxima de este planteamiento se centra en olvidar la visión miope y estrecha que suponen los enfoques cortoplacistas de beneficio, pasando las empresas a crear valor económico a través de la generación de valor para la sociedad y los diversos grupos de interés, ayudando a estos a abordar sus principales problemas y retos. Porter y Kramer (2011) proponen cuatro pilares básicos para conseguir este objetivo: 1) redefinición de la productividad en la cadena de valor; 2) competencia creando valor social y económico; 3) redefinición de productos y mercados y 4) mejora del entorno y la capacidad local.

Estas ideas han empezado a cobrar fuerza en diversos sectores donde los principales comerciantes ya han percibido el negocio existente en servir sus productos atendiendo a criterios de RSE. En este sentido destacan casos de éxito como el de Vodafone en telecomunicaciones, Unión Fenosa y Gas Natural en electricidad o

Unilever en alimentación, que han empezado a expandir su negocio de manera muy rentable a través de la creación de productos específicos para la denominada “base de la pirámide” (Prahalad y Hammond, 2002). Otras empresas han trabajado en redefinir sus productos para abordar las problemáticas de nuevos sectores de la sociedad. Tal es el caso de Carrefour, por ejemplo, que desarrolla productos específicos para inmigrantes. Finalmente, nos encontramos el caso de empresas que reconducen las actividades de su cadena de valor para conseguir una mejora de productividad a través del ahorro en costes ecológicos y medioambientales (p.ej., Walt-Mart a través del rediseño de rutas de transporte y el ahorro en empaquetado).

No obstante, si bien estas ideas están irrumpiendo con fuerza en sectores de productos tangibles o de servicios básicos como los que se acaban de presentar, el reto se encuentra ahora en el ámbito de servicios clave de la sociedad, como el contexto bancario que se presenta en este trabajo. En este caso, no existen todavía estudios que muestren cómo es posible integrar este concepto de valor compartido en el negocio de estas actividades que, sin embargo, se convierten en uno de los pilares esenciales de la sociedad actual en numerosos países del primer mundo.

Además, el concepto de valor compartido lleva invariablemente al estudio de la cadena de valor empresarial, propuesta inicialmente por el propio Porter en 1987. En este sentido, cabe decir que el estudio de la implantación de la RSE y sostenibilidad en dicha cadena no ha permanecido ajeno a los investigadores en marketing y administración de empresas, que durante la última década han dedicado esfuerzos especiales a plantear modelos adecuados para la incorporación efectiva de estos conceptos en las empresas (Cuesta, 2004; Maloni y Brown, 2006; Strandberg, 2010a, 2010b). Sin embargo, dichos estudios se centran principalmente en aportar una visión normativa de la RSE y la cadena de valor empresarial (Strandberg, 2010a), obviando nuevamente el análisis empírico de las acciones que vienen desarrollando las propias organizaciones en el ámbito empresarial, especialmente del sector bancario.

Strandberg (2010a) define una cadena de valor sostenible como un sistema de actividades de negocio, alineadas a lo largo de todo el ciclo de vida del producto, que crean valor para todos los interesados, que aseguran un éxito constante y que mejoran el bienestar de las personas y del medio ambiente. Esta definición, por tanto, pone de manifiesto la vinculación directa que existe entre la cadena de valor empresarial y la creación de valor compartido propuesta por Porter y Kramer (2011). En este sentido, en la cadena de valor se involucran todos los actores que participan en el proceso de comercialización de los productos y/o servicios, lo que hace que sea necesario gestionar cada una de estas relaciones para mantener un control directo sobre todo el proceso productivo y de distribución y minimizar los riesgos en materia de RSE que pueden aparecer en las diversas temáticas sociales, económicas, medioambientales y/o de derechos humanos que componen el concepto. Concretamente, para implementar la RSE en la cadena de valor una empresa debe tener en cuenta especialmente los siguientes aspectos: (1) sociales (trabajo infantil, trabajo forzoso, salarios, comunidad, responsabilidad por el producto y discriminación en empleo y ocupación), (2) medioambientales (emisiones de carbono y otros gases de efecto invernadero, uso de recursos, materias primas, residuos y contaminación) y (3) económicos (situación económica de proveedores y relación entre estos y compradores, plazos de entrega y logística, comunicación y confianza, precio y condiciones comerciales, abastecimiento local, diversidad de proveedores y corrupción).

La aplicación de la RSE trae consigo la obtención de ventajas competitivas tanto a nivel interno (que afectan directamente a la organización), como a nivel externo (que afectan al entorno de la empresa) (Server y Capó, 2009). A nivel interno destacan: (1) la mejora en la gestión corporativa, (2) la mejora de la reputación; (3) la mejora en la comunicación interna y (4) la mejora de la innovación. A nivel externo Server y Capó (2009) señalan: (1) la mejora de la confianza de los clientes; (2) las mejoras medioambientales y la reducción de los consumos y (3) la mejora del contexto local de operaciones. Además, los investigadores identifican una serie de riesgos que afectan directamente a las fuentes de ventaja competitiva de una empresa y que, por ende, obligan a una organización a tener muy presente la incorporación de la RSE en su cadena de valor. Entre estos riesgos destacan: 1) los riesgos legales y operacionales; 2) la corrupción y 3) la falta de licencia de operación ante la comunidad, los grupos de interés y los gobiernos (Strandberg, 2010a). Por ejemplo, prácticas poco respetuosas en la cadena de valor pueden llevar a la aparición de demandas y juicios legales que conllevan costas procesales que repercuten negativamente en las cuentas de pérdidas y ganancias de las empresas. Además, estos procedimientos conllevan generalmente el pago de grandes sumas de dinero en concepto de indemnizaciones y sanciones. En términos de corrupción, los investigadores destacan que el tiempo y el dinero invertido en las prácticas ocultas disminuyen las posibilidades de crear un negocio sólido y fiable, al tiempo que puede conllevar la persecución legal y tener un impacto moral negativo en los empleados y grupos de interés que están adheridos al sistema de negocio corrupto. Finalmente, la pérdida de legitimidad social es otro riesgo importante que deriva de las prácticas insostenibles en cualquier mercado. El apoyo de las comunidades y autoridades locales es un pilar esencial para el éxito de un negocio, que necesita de un clima estable para la concentración en su propia actividad y, por consiguiente, la generación de beneficios.

**Figura 1. Impacto de la RSE en la cadena de valor empresarial**



Fuente: Porter y Kramer (2011)

A partir de las ideas presentadas a lo largo de estos epígrafes, se plantean las cuestiones de investigación del presente estudio, apoyadas en la necesidad de avanzar en el conocimiento empírico sobre los conceptos de cadena de valor y valor compartido en el ámbito del sector bancario español, un área de negocio con repercusiones significativas a nivel tanto de la economía española como mundial:

**CI1: ¿Cómo se integra la RSE en la cadena de valor de las entidades bancarias españolas?**

**CI2: ¿Cómo se genera valor compartido a partir de la integración de la RSE en la cadena de valor de las entidades bancarias españolas?**

### 3. METODOLOGÍA

El estudio que se presenta en este trabajo se centra en el sector bancario español. A lo largo de la historia de esta industria, las empresas se han visto obligadas a desarrollar marcas con fuerte identidad y reputación, debido a la inherente dificultad de diferenciar servicios bancarios intangibles, por la creciente competitividad en el sector y por las dudas suscitadas en la sociedad por los continuos escándalos financieros y situaciones convulsas vividas por la banca nacional en las últimas décadas (Blanco, 2010). Este contexto está obligando a las empresas a rediseñar sus estrategias e identidad corporativa, y a invertir en iniciativas fuertemente vinculadas con la RSE (Pérez y Rodríguez del Bosque, 2013). En este sentido, si dentro del negocio bancario no se tienen en cuenta aspectos inherentes a riesgos éticos, sociales y medioambientales las entidades bancarias pueden derivar en riesgos económicos, en tanto en cuanto la falta de atención a la RSE puede afectar a la reputación de las empresas y hacer peligrar la obtención de capital en los mercados (Pérez y Rodríguez del Bosque, 2013).

Para dar respuesta a las dos cuestiones de investigación planteadas se diseña una investigación cualitativa exploratoria, descriptiva y creativa, basada en el estudio en profundidad de los casos del Santander, BBVA, CaixaBank y Bankia y a partir de un análisis de contenidos de la documentación pública de las empresas, facilitada principalmente a través de sus respectivas páginas web. El estudio de esta información se realizó durante el mes de septiembre de 2013, por lo que la información corporativa consultada hace referencia al ejercicio económico 2012. Cabe decir a este respecto que el estudio de casos es una de las herramientas más utilizadas en la metodología de investigación cualitativa, que ha sido aplicada al estudio de la RSE en diversas ocasiones (Whitehouse, 2006; Truñó i Gual y Rialp, 2008; Truscott et al., 2009). Su eficacia para el conocimiento exhaustivo de una industria, además, ha sido ampliamente demostrada (Truscott et al., 2009). Las principales características de la investigación se recogen en la ficha técnica del estudio (Tabla 1).

**Tabla 1. Ficha técnica de la investigación**

<b>Metodología</b>	Estudio de casos
<b>Ámbito de investigación</b>	4 entidades bancarias: Santander, BBVA, CaixaBank y Bankia
<b>Información a recoger</b>	Cualitativa y cuantitativa – datos de inversión, prácticas empresariales en materia de RSE y resultados obtenidos con las mismas
<b>Recogida información</b>	Análisis documental: memorias e informes de RSE, informes anuales e información contenida en las páginas web corporativas
<b>Análisis información</b>	Análisis de contenidos

Fuente: Elaboración propia.

Para la selección de las entidades bancarias a estudiar se llevó a cabo un muestreo discrecional, donde las unidades de estudio son seleccionadas por representar características especiales de los grupos visibles dentro del universo de investigación



(Vázquez et al., 2005). Concretamente, se seleccionaron cuatro entidades representativas de los dos grandes subsectores de actividad existentes en el ámbito bancario español: bancos comerciales (Santander y BBVA) y grupos bancarios procedentes de la fusión de las antiguas cajas de ahorros (CaixaBank y Bankia). Además, en ambos casos se seleccionaron las dos entidades bancarias más extendidas en el país (principales entidades por cuota de mercado a nivel nacional), por cuanto también ofrecen un elevado volumen de información de RSE en sus páginas web.

#### 4. RESULTADOS

Antes de proceder a definir el proceso de implementación de la RSE en la cadena de valor de las entidades bancarias españolas, se hace necesario destacar algunos aspectos generales sobre las políticas de RSE de estas empresas y su comunicación corporativa del concepto. En este sentido, tanto el Santander como BBVA y CaixaBank elaboran sus informes de acuerdo a la Guía para Elaboración de Informes de Sostenibilidad Global Reporting Initiative, versión 3.1, con un nivel de especificación A+, y han sido verificadas por la auditora externa Deloitte. En el caso de Bankia, la entidad no ha elaborado memoria de RSE para el ejercicio 2012. Por tanto, los datos analizados han sido obtenidos de su página web corporativa y del informe BFA-Año 0, donde se hace referencia a temas relacionados con la RSE de la entidad. Como justificación para este resultado cabe destacar que, en los dos últimos años, Bankia se ha visto especialmente afectada por las limitaciones impuestas por las autoridades europeas y españolas a raíz del rescate financiero del sector, así como por un contexto macroeconómico complejo que le ha hecho reestructurar su presupuesto y dar menos peso a la RSE en el ejercicio económico 2012.

En cuanto al papel de la RSE en la estrategia de las distintas entidades, se observa que las iniciativas de RSE son un aspecto clave en los objetivos y estrategias empresariales de BBVA, Santander y CaixaBank (Tabla 2). En los tres casos las entidades apuestan por objetivos empresariales vinculados con el liderazgo en el mercado, si bien siempre bajo una perspectiva de actitud responsable con los grupos de interés. Por ejemplo, las tres entidades definen líneas estratégicas del tipo “ética y responsabilidad” (Santander), “aumento de la generación de valor compartido en las sociedades en las que están presentes” (BBVA) o “actuación bajo los mejores principios éticos y de buen gobierno”. Por el contrario, Bankia vuelve a suponer una excepción en esta línea de compromiso con la RSE, pues sus líneas estratégicas están únicamente enfocadas en la mejora de la rentabilidad financiera de la empresa (p.ej., fortalecer el posicionamiento competitivo o reequilibrar el balance, entre otros).

**Tabla 2. Líneas estratégicas de las entidades bancarias**

Entidad	Líneas estratégicas
<b>Santander</b>	Impulsar un cambio cultural en el que la persona esté en el centro; Mejorar la reputación externa e interna; Mejorar la satisfacción de clientes; Aumentar la generación de valor compartido en las sociedades en las que está presente la entidad.
<b>BBVA</b>	Explotar las oportunidades de negocio; Solidez de balance y prudencia en la gestión; Innovación continua; Liderazgo en todos los mercados en los que está presente la entidad; Orientación comercial y calidad de servicio.
<b>CaixaBank</b>	Servir al cliente con el máximo nivel de calidad; Actuar bajo los mejores principios éticos y de buen gobierno; Mantener el liderazgo de la banca minorista en España; Primar la fortaleza financiera manteniendo unos sistemas de gestión; Diversificar el negocio con apoyo a las empresas; Desarrollar el liderazgo directivo; Mejorar la rentabilidad ajustada al riesgo; Ser líderes en innovación; Avanzar en la internacionalización.
<b>Bankia</b>	Mejorar la rentabilidad; Fortalecer el posicionamiento competitivo; Reequilibrar el balance; Mejorar el nivel de eficiencia; Reducir la prima de riesgo.

Fuente: Elaboración propia (a partir de la información secundaria de las entidades).

Además, la Tabla 3 muestra los datos más relevantes en materia de inversión, iniciativas de RSE adscritas y definición de la RSE por parte de las entidades bancarias. En este sentido destaca especialmente el caso de CaixaBank, por su elevado volumen de inversión en iniciativas de RSE (500 millones de euros). En el caso de Bankia no es posible acceder a información cuantitativa sobre el volumen de inversión en RSE de la entidad bancaria.

**Tabla 3. Perfil de RSE de las entidades bancarias**

Entidad	Inv. RSE (mil. €)	Principales iniciativas de RSE (2012)	Definición RSE
<b>Santander</b>	182	Pacto Mundial de las Naciones Unidas (NU); GRI; UNEP Finance Initiative; Principios de Ecuador; Principios para la Inversión Responsable de NU; Carbon Disclosure Project; Banking Environmental Initiative; Grupo Wolsberg; Grupo de Ganadería Sostenible.	Desempeño de la actividad empresarial contribuyendo al progreso económico y social de las comunidades en las que está presente la entidad, teniendo en cuenta su impacto en el medioambiente y fomentando las relaciones estables con sus principales grupos de interés.
<b>BBVA</b>	81,25	Pacto Mundial de las NU; GRI; Objetivos de Desarrollo del Milenio; Principios para la Inversión Responsable de NU; Carbon Disclosure Project; Programa de NU para el Medio Ambiente; Comité Internacional de Informes Integrados; Plan Global de Ecoeficiencia.	Definir e impulsar comportamientos que permitan generar valor para todos los grupos de interés a través de una creciente integración en el negocio de las variables ambientales, sociales, éticas y de gobierno corporativo y bajo los principios corporativos de integridad, prudencia y transparencia.
<b>CaixaBank</b>	500	Pacto Mundial de las NU; Principios de Ecuador; Principios para la Inversión Responsable de NU; Carbon Disclosure Project; Women's Empowerment Principles; Iniciativa RSE-Pyme.	Actuar de acuerdo con los valores de liderazgo, confianza y compromiso social mediante un sistema de gestión eficiente y sostenible a largo plazo que garantiza la solvencia y tiene en cuenta la protección del medioambiente y el impacto social de las actuaciones de la entidad.

<b>Bankia</b>	No disponible	Carbon Disclosure Project; Alianza Europea RSE; Carta de Principios para un Negocio Bancario Responsable; Plan de Educación Financiera de la CNMV; Plataforma Spainsif.	Ser consistente, riguroso y tomar decisiones que generen un valor sostenido.
---------------	---------------	---	--

Fuente: Elaboración propia (a partir de la información secundaria de las entidades).

Una vez se tiene un conocimiento general sobre la RSE de las cuatro entidades bancarias estudiadas, a continuación se describen las formas en que éstas integran el concepto en su cadena de valor (cuestión de investigación CI1) y se analiza la manera en que la RSE contribuye a la generación de valor compartido y de ventajas competitivas sólidas a lo largo de toda la cadena (cuestión de investigación CI2). Para ello, se comienza describiendo la implementación de la RSE en las actividades primarias de la cadena de valor, para continuar con las actividades de apoyo (ver Figura 1). Cabe destacar, en cualquier caso, que todas estas actividades no son en modo alguno independientes sino que, como se mostrará en este epígrafe, se refuerzan entre sí a la hora de generar valor compartido para las empresas.

#### 4.1. Logística de entrada y aprovisionamiento

Las dimensiones de aprovisionamiento y logística de entrada están directamente vinculadas a actividades enfocadas a la gestión de los proveedores de las entidades bancarias. De esta forma, las cuatro entidades centralizan las actividades en (1) procesos de homologación de proveedores; (2) políticas de gestión de compras responsables; (3) códigos éticos y de conducta; (4) plataformas online de información y gestión de proveedores y, (5) auditorías y controles de calidad y cumplimiento de la legalidad por parte de los proveedores.

En cuanto a los resultados obtenidos por las cuatro entidades bancarias en este ámbito, la Tabla 4 muestra los datos más relevantes. En términos generales, se comprueba que todas las entidades plantean exigencias de RSE a sus proveedores, a través de sus contratos de cumplimiento de los principios del Pacto Mundial o sus políticas de homologación, entre otros aspectos. Este hecho supone una oportunidad para que las entidades bancarias puedan participar en el proceso de producción, desarrollando capacidades técnicas y favoreciendo la innovación en la cadena. De esta forma, se consigue mejorar la eficiencia dentro de la cadena de valor, lo que da lugar a una optimización del sistema de valor, que incrementa la productividad y la calidad de todo el proceso. A modo de ejemplo se puede observar el ahorro de costes (11%) experimentado en el 2012 por el Santander a la hora de negociar su volumen de compras. Sin embargo, se observa también una clara falta de homogeneidad en la información aportada por las entidades bancarias en sus memorias e informes de RSE, lo que supone problemas evidentes para la comparación de resultados, tal y como se irá evidenciando a lo largo de toda la presentación de resultados de este trabajo.

**Tabla 4. Resultados de la gestión logística y de aprovisionamiento**

<b>Resultado</b>	<b>Santander</b>	<b>BBVA</b>	<b>CaixaBank</b>	<b>Bankia</b>
<i>Proveedores homologados</i>	-	+35,29% (2012) +12,98% (2011)	-	-
<i>Ahorro en costes</i>	+11% (2012)	-	-	-
<i>Auditorías de proveedores</i>	Sí	Sí	Sí	Sí

Fuente: Elaboración propia (a partir de la información secundaria de las entidades).

## 4.2. Operaciones, logística de salida y desarrollo de la tecnología

Las dimensiones de operaciones, logística de salida y desarrollo de la tecnología están directamente vinculadas a actividades enfocadas al cuidado y protección del medioambiente. En este ámbito, las cuatro entidades bancarias estudiadas realizan actividades como las siguientes: (1) planes de ahorro energético, eficiencia y reducción de la huella ambiental; (2) financiación de proyectos sostenibles (energías renovables, reducción de agua y residuos, productos agrícolas y ganaderos, vehículos eléctricos, entre otros) y (3) formación y sensibilización medioambiental de empleados, proveedores y sociedad.

En cuanto a los resultados obtenidos por las cuatro entidades bancarias en este ámbito, la Tabla 5 muestra los datos más relevantes. Cabe destacar a este respecto que, a lo largo de los tres últimos ejercicios, tres de las entidades bancarias (Santander, BBVA y CaixaBank) han ido reduciendo paulatinamente su huella ambiental. Esto supone una mejora continua en la cadena de valor, pues se traduce en una optimización de actividades y su consecuente reducción de costes. Sin embargo, en el caso de Bankia se observa que el gasto en consumos energéticos ha aumentado significativamente en el año 2012, fruto del papel secundario al que ha sido relegada la RSE en la cultura de la empresa en la presente crisis económica.

**Tabla 5. Resultados de la gestión de operaciones y tecnología**

<b>Resultado</b>	<b>Santander</b>	<b>BBVA</b>	<b>CaixaBank</b>	<b>Bankia</b>
<i>Consumo eléctrico</i>	-6,6% (2012)	-1,16% (2012) -3,29% (2011)	-8,2% (2012)	+43,58% (2012)
<i>Consumo agua</i>	-4,2% (2012)	-20,56% (2012) -20,10% (2011)	-	+3,28% (2012)
<i>Consumo papel</i>	-3,7% (2012)	-5,93% (2012) -6,05% (2011)	-1,8% (2012)	+3,19% (2012)
<i>Consumo materiales</i>	-24,6% (2012)	-	-	+2,15% (2012)
<i>Emisiones CO<sub>2</sub></i>	-6% (2012)	-6,56% (2012) -4,03% (2011)	-	+48,24% (2012)

Fuente: Elaboración propia (a partir de la información secundaria de las entidades).

## 4.3. Marketing y ventas y servicio postventa

Las actividades primarias de marketing, ventas y servicio postventa están directamente vinculadas a actividades relacionadas con la atención al cliente. En este ámbito, las cuatro entidades orientan sus actividades de RSE hacia (1) la comunicación transparente; (2) la accesibilidad y multicanalidad; (3) la educación financiera; (4) el acceso al crédito y la oferta de productos y servicios responsables; (5) la atención al cliente; (6) la seguridad y protección y (7) la calidad de servicio y satisfacción de los clientes.

En cuanto a los resultados obtenidos por las cuatro entidades bancarias en este ámbito, la Tabla 6 muestra los datos más relevantes, vinculados a la evolución del índice de satisfacción de los clientes. Cabe destacar a este respecto que, nuevamente, tanto Santander como BBVA y CaixaBank muestran una clara orientación al cliente en sus acciones de RSE. Como consecuencia, sus índices de satisfacción de clientes son por lo general elevados (superiores a 8 puntos sobre 10 en la mayoría de los casos). En

el caso de Bankia no se dispone de datos para evaluar este aspecto. No obstante, se observa también un estancamiento en los índices de satisfacción en los últimos ejercicios económicos, de tal forma que se demuestra que las acciones de RSE en el ámbito de la atención de venta y postventa a clientes no están contribuyendo de forma significativa a la generación de ventajas competitivas a lo largo de la cadena de valor de las entidades bancarias. En cualquier caso, los clientes son uno de los eslabones más importantes dentro de la cadena de valor de una empresa y, por ello, reenfocar las acciones encaminadas a su satisfacción ha de convertirse en una prioridad para las entidades bancarias españolas, especialmente tras la reciente crisis económica que ha afectado notablemente la imagen pública y la confianza de los clientes en este sector.

**Tabla 6. Resultados de marketing, ventas y servicio postventa**

<b>Resultado</b>	<b>Santander</b>	<b>BBVA</b>	<b>CaixaBank</b>	<b>Bankia</b>
<i>Índice de satisfacción de clientes (1-10)</i>	+0,7% (2012)	-57,89% (2012) +21,28% (2011)	0% (2012) 0% (2011)	-

Fuente: Elaboración propia (a partir de la información secundaria de las entidades).

#### **4.4. Infraestructura de la empresa**

A pesar de que la infraestructura de la empresa se define como una actividad de apoyo en la cadena de valor de una empresa, desde el punto de vista de la RSE tiene una importancia vital, por cuanto recoge toda la información relativa a accionistas. En este ámbito, las líneas de actuación de las entidades bancarias analizadas se sintetizan en los siguientes puntos: (1) información transparente a través de múltiples canales de comunicación (portal web, revista del accionista, línea telefónica específica, entre otros) y (2) medidas de buen gobierno corporativo (p.ej., participación de los accionistas en la Junta a través de sistemas de voto).

Con respecto a los resultados de este tipo de actividades de infraestructura, cabe destacar la creación de Códigos de Buen Gobierno e Informes Anuales por parte de las cuatro entidades bancarias, que recogen todas las actividades y resultados alcanzados por las empresas en materia de transparencia, retribución de accionistas y medidas de gobierno corporativo.

#### **4.5. Gestión de recursos humanos**

En lo que respecta a la gestión de recursos humanos, las entidades bancarias orientan sus actividades de RSE principalmente hacia (1) la formación y el desarrollo profesional; (2) la igualdad de oportunidades y la no discriminación; (3) la mejora de las condiciones laborales y el clima de trabajo; (4) el establecimiento de medidas para la conciliación de la vida familiar y profesional y, finalmente, (5) el diseño de planes de beneficios sociales para empleados (p.ej., voluntariado).

La Tabla 7 muestra los principales resultados empresariales en el ámbito de la gestión de recursos humanos. En este sentido, el resultado más destacable es la falta de homogeneidad que existe en la evolución de los indicadores de gestión de recursos humanos en las cuatro entidades bancarias estudiadas. Por ejemplo, mientras que en BBVA y CaixaBank han aumentado los índices de satisfacción de empleados y los volúmenes de inversión en formación, respectivamente, en el Santander ambos

indicadores sufren un notable deterioro, si bien la entidad ha aumentado significativamente su esfuerzo en la promoción de acciones enfocadas a aumentar la participación de los empleados en actividades de voluntariado corporativo. En el caso de Bankia, se evidencia que mediante reglamentos, códigos de conducta y otras normativas que elabora la entidad existe cierta preocupación por el capital humano de la empresa. Se evidencia que lleva a cabo formación para empleados (si bien no se dispone de datos de evolución de este indicador) y que existe igualdad de hombres y mujeres en su plantilla. No obstante, no se dispone de cifras, encuestas, ni acontecimientos relevantes para contrastar datos más allá.

En cualquier caso, se evidencia que los esfuerzos positivos en esta dimensión de la cadena de valor dan lugar a una mayor satisfacción del equipo humano dentro de las entidades, generan lealtad y fomentan el sentido de pertenencia de los empleados. Todo ello se traduce directamente en beneficios para el negocio, principalmente debido al aumento de la productividad, que se deriva de diferentes causas como la previsión de accidentes o la reducción del absentismo, entre otras. El equipo humano es un factor clave dentro de cualquier empresa, y atraer y retener el talento es imprescindible para obtener ventajas competitivas a través de los empleados.

**Tabla 7. Resultados de la gestión de recursos humanos**

<b>Resultado</b>	<b>Santander</b>	<b>BBVA</b>	<b>CaixaBank</b>	<b>Bankia</b>
<i>Índice de satisfacción de empleados</i>	-3,5% (2012)	+3% (2012)	-	-
<i>Formación</i>	-8,6% (2012)	-	+41% (2012)	-
<i>Hombres vs. mujeres</i>	61% vs. 39%	-	51% vs. 49%	49,1% vs. 50,9%
<i>Voluntariado</i>	+357,7%	-	+13,69%	-

Fuente: Elaboración propia (a partir de la información secundaria de las entidades).

#### **4.6. Otros resultados de la integración de la RSE en la cadena de valor**

Finalmente, y para completar la respuesta a la segunda cuestión de investigación del trabajo (CI2), es interesante destacar otros resultados vinculados a la aplicación de la RSE en la cadena de valor de las entidades bancarias españolas. A este respecto, especialmente relevantes son los datos de reputación corporativa de las cuatro entidades.

Para evaluar dicha reputación se acude a la información facilitada por el Monitor Empresarial de Reputación Corporativa (Merco). Este instrumento mide siete conceptos: (1) reputación, (2) compromiso con la comunidad, (3) responsabilidad social y medioambiental, (4) calidad de productos y servicios, (5) respeto a los derechos del consumidor, (6) calidad de la información y (7) resultados económico-financieros. Las metodologías aplicadas incluyen encuestas, evaluaciones de expertos y evaluaciones directas por parte del Monitor. Los resultados se presentan en un ranking de las 100 empresas con mejor reputación corporativa en España. Los datos de la Tabla 8 reflejan la reputación de las cuatro entidades bancarias analizadas según este ranking.

**Tabla 8. Reputación de las entidades bancarias**

<b>Resultado</b>	<b>Santander</b>	<b>BBVA</b>	<b>CaixaBank</b>	<b>Bankia</b>
<i>Ranking MercoEmpresas</i>	Puesto 4 -3 posiciones	Puesto 11 +3 posiciones	Puesto 7 -2 posiciones	Puesto 86 (no presente en 2011)
<i>Ranking MercoEmpresas sectorial</i>	Puesto 1 Misma posición	Puesto 2 Misma posición	Puesto 3 Misma posición	No presente en 2012
<i>Ranking MercoResponsables</i>	Puesto 7 -1 posición	Puesto 8 +1 posición	Puesto 1 Misma posición	Puesto 28 +14 posiciones

Fuente: Elaboración propia (a partir de la información secundaria de Merco).

A la vista de estos resultados, el hecho de que Santander, BBVA y CaixaBank se encuentren entre las 100 empresas con mejor reputación en España, ocupando además puestos destacados, indica que la RSE está sirviendo a las entidades para consolidar su ventaja competitiva. Cabe recordar a este respecto que los criterios utilizados por Merco para la confección de su índice incluyen aspectos directamente vinculados con la RSE de la cadena de valor, como la responsabilidad medioambiental o el respeto a los derechos del consumidor, entre otros. Sin embargo, este resultado positivo no se produce en el caso de Bankia que, cuando aparece en el índice, ocupa puestos notablemente más modestos. Nuevamente, este último resultado se deriva directamente de la estrategia actual de la empresa, enfocada fundamentalmente a la obtención de rentabilidad económica para sacar a la empresa de la actual crisis del sector.

## 5. CONCLUSIONES

A lo largo del presente trabajo ha quedado patente la importancia que se le otorga a la RSE, no sólo dentro de las empresas, sino también en el entorno en el que operan. Dada esta creciente notoriedad, a día de hoy la RSE se ha convertido en una exigencia para poder operar en los mercados y los grupos de interés cada vez la demandan en mayor medida, independientemente de su posible impacto positivo o negativo en las operaciones de las empresas. Estas exigencias son más acusadas en el sector bancario, pues es una pieza clave para el funcionamiento de la economía. En este sentido, las repercusiones económicas, sociales y ambientales de las entidades bancarias son observadas no sólo por sus grupos de interés, sino por todos los miembros de la sociedad. A esto, hay que añadir el descrédito que han sufrido este tipo de entidades a causa de la crisis económica, que ha puesto en serias dudas la reputación del sector.

En el presente trabajo se ha demostrado empíricamente que, más allá de ser una exigencia impuesta por la sociedad, la RSE puede también contribuir a la generación de valor económico y social para las propias empresas, a través de su contribución a la mejora de la cadena de valor, concepto estrechamente vinculado al de valor compartido (Porter y Kramer, 2011). De esta forma, se ha demostrado que la gestión socialmente responsable crea, interna y externamente, un entorno de negocio y de trabajo favorable para toda la cadena, propiciando la generación de valor para todos sus participantes, así como el desarrollo sostenible del negocio. Así, por ejemplo, cuando una empresa trata de reducir su huella ambiental, mejora el clima laboral u optimiza la utilización de recursos, entre otros aspectos, consigue maximizar su beneficio económico gracias a la eficiencia y al ahorro de costes y, además, genera ventajas competitivas basadas en atributos intangibles como la reputación corporativa.

En este sentido, el análisis realizado sobre el sector bancario pone de manifiesto que, en el contexto actual de crisis, tanto Santander como BBVA y CaixaBank han mantenido sus inversiones en RSE y, como consecuencia, han obtenido beneficios notables en términos de ahorro de costes, mejora de la formación de proveedores, oferta de servicios más extensa a clientes y mejor reputación corporativa. Sin embargo, en el caso de la cuarta entidad del análisis, Bankia, se observa un contexto competitivo muy diferente. En este caso, la actual crisis económica lleva a la entidad bancaria a centrar sus actividades en conseguir la supervivencia en el mercado, sin atender en tanta medida como sus competidores a criterios de RSE. Consecuentemente, los resultados en términos de generación de valor y ventajas competitivas son notablemente más pobres (p.ej., reputación). Además, también se pone de manifiesto la falta de homogeneidad en la información de RSE aportada por las entidades bancarias, un hecho que dificulta la extracción de conclusiones y comparaciones sólidas entre las empresas. El establecimiento de medidas de homogeneización de la información sería un aspecto a valorar en el sector bancario de cara a poder extraer conclusiones más acertadas en las investigaciones académicas.

En esta misma línea, algunos de los resultados presentados suponen importantes implicaciones para las entidades bancarias. Concretamente, los resultados relativos a satisfacción de clientes y empleados reflejan cómo las actividades de RSE enfocadas a estos colectivos no están suponiendo a día de hoy una fuente sólida de generación de valor compartido. En muchos casos, incluso, se está empeorando la valoración de las empresas. Sin embargo, estos son dos de los grupos de interés de mayor impacto para una empresa, especialmente del sector bancario, por lo que reenfocar las actividades de RSE hacia una mejor satisfacción de estos colectivos es esencial para mejorar los beneficios que perciben las empresas con la implementación de medidas responsables.

En cualquier caso, y al objeto de matizar las conclusiones ya descritas, los autores exponen algunas líneas de investigación que podría ser interesante abordar a partir de los resultados planteados en este trabajo. Concretamente, en primer lugar se hace necesario determinar la importancia de los elementos descritos en este estudio para los diversos grupos de interés que conforman la cadena de valor de las empresas, al objeto de establecer una relación jerárquica entre ellos. Igualmente, estudios adicionales deberían centrarse en identificar los motivos y barreras en la implementación de la RSE en la cadena de valor. A modo de conclusión, y aunque los resultados del presente trabajo presentan un sector bancario comprometido con la RSE, hay una necesidad de mayor investigación para confirmar los resultados obtenidos y avanzar en el conocimiento empírico sobre el concepto de valor compartido.

## **6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- AECA (2004). Marco conceptual de la RSC. Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas.
- AUPPERLE, K.E., CARROLL, A.B. and HATFIELD, J.D. (1985). An empirical-examination of the relationship between corporate social-responsibility and profitability. *Academy of Management Journal*, 28(2), 446-463.
- BACKHAUS, K.B., STONE, B.A. and HEINER, K. (2002). Exploring the relationship between corporate social performance and employer attractiveness. *Business and Society*, 41(3), 292-318.



- BLANCO, M. (2010). Banco Santander: en la “pole position” de las marcas financieras internacionales. Caso de estudio, GCG Georgetown University, *Universia*, 4(2), 54-71.
- BRAVO, R., MATUTE, J. and PINA, J.M. (2012). Corporate social responsibility as a vehicle to reveal the corporate identity: A study focused on the websites of Spanish financial entities. *Journal of Business Ethics*, 107(2), 129-146.
- COMISIÓN EUROPEA (2011). Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre la responsabilidad social de las empresas. Comunicado de la Comisión al Parlamento Europeo, al Consejo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones, Bruselas.
- CUESTA, M. (2004). El porqué de la responsabilidad social corporativa. *Boletín Económico del ICE, Información Comercial Española*, 2813, 45-58.
- DRUMWRIGHT, M.E. (1996). Company advertising with a social dimension: The role of noneconomic criteria. *Journal of Marketing*, 60(4), 71-87.
- GOSS, A. and ROBERTS, G.S. (2011). The impact of corporate social responsibility on the cost of bank loans. *Journal of Banking & Finance*, 35(7), 1794-1810.
- GRANT, R.M. (2006). Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones (5ª edición). Pamplona, España: Civitas.
- GREENING, D.W. and TURBAN, D.B. (2000). Corporate social performance as a competitive advantage in attracting a quality workforce. *Business and Society*, 39(3), 254-281.
- GUERRAS, L.A. y NAVAS, J.E. (2007). La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones (4ª edición). Pamplona, España: Civitas.
- HANDELMAN, J.M. and ARNOLD, S.J. (1999). The role of marketing actions with a social dimension: Appeals to the institutional environment. *Journal of Marketing*, 63(3), 33-48.
- MALONI, M.J. and BROWN, M.E. (2006). Corporate social responsibility in the supply chain: An application in the food industry. *Journal of Business Ethics*, 68(1), 35-52.
- MCGUIRE, J.B., SUNDGREN, A. and SCHNEEWEIS, T. (1988). Corporate social-responsibility and firm financial performance. *Academy of Management Journal*, 31(4), 854-872.
- MOHR, L.A., WEBB, D.J. and HARRIS, K.E. (2001). Do consumers expect companies to be socially responsible? The impact of corporate social responsibility on buying behavior. *The Journal of Consumer Affairs*, 35(1), 45-72.
- PÉREZ, A. y RODRÍGUEZ, I. (2012). La Responsabilidad Social Corporativa en el sector bancario español. Estudio de la identidad e imagen corporativas. Saarbrücken, Alemania: Editorial Académica Española.
- PÉREZ, A. y RODRÍGUEZ DEL BOSQUE, I. (2013). Responsabilidad social y marketing en el sector bancario. Madrid, España: Pirámide.
- PÉREZ, A., MARTÍNEZ, R.P. y RODRÍGUEZ DEL BOSQUE, I. (2012). RSC y valor compartido: una aplicación a la distribución de servicios turísticos. En Vázquez, R., Trespalacios, J.M., Estrada, E., & González, C. (coord.), *Estrategias Multicanal en el Ámbito de la Distribución: Fabricante y Distribuidor*

Preocupados por Ofrecer Nuevas Experiencias de Compra Diferenciadas, 163-184. Cátedra Fundación Ramón Areces Distribución Comercial, Universidad de Oviedo.

- PORTER, M.E. (1980). *Competitive strategy*. New York, USA: Free Press.
- PORTER, M.E. and KRAMER, M.R. (2011). The big idea: Creating shared value. How to reinvent capitalism – and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*.
- PRAHALAD, C.K. and HAMMOND, A. (2002). Serving the world's poor, profitably. *Harvard Business Review*, 80(9), 48-58.
- RONDA, G.A. and GUERRAS, L.Á. (2012). Dynamics of the evolution of the strategy concept 1962–2008: A co-word analysis. *Strategic Management Journal*, 33(2), 162-188.
- SERVER, R.J. y CAPÓ, J. (2009). La Responsabilidad Social Empresarial en un contexto de crisis. Repercusión en las sociedades cooperativas. CIRIEC-España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 65, 7-31.
- SIMPSON, W.G. and KOHERS, T. (2002). The link between corporate social and financial performance: Evidence from the banking industry. *Journal of Business Ethics*, 35(2), 97-109.
- STRANDBERG, L. (2010a). La RSC en la cadena de valor. Cuadernos de la Cátedra “La Caixa” de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo, 6. Pamplona, España: IESE Business School.
- STRANDBERG, L. (2010b). La implementación de la RSC en la cadena de valor. Cuadernos de la Cátedra “La Caixa” de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo, 7. Pamplona, España: IESE Business School.
- TRUÑÓ I GUAL, J. y RIALP, J. (2008). La responsabilidad social corporativa: Gestión empresarial de un activo intangible. *Revista de Contabilidad y Dirección*, 7, 163-184.
- TRUSCOTT, R., BARTLETT, J. and TYWONIAK, S. (2009). The reputation of the corporate social responsibility industry in Australia. *Australasian Marketing Journal*, 17(2), 84-91.
- VAN MARREWIJK, M. (2003). Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: Between agency and communion. *Journal of Business Ethics*, 44(2/3), 95-105.
- VÁZQUEZ, R., TRESPALACIOS, J. y BELLO, L. (2005). *Investigación de mercados*. Cizur Menor, España: Paraninfo.
- WHITEHOUSE, L. (2006). Corporate social responsibility: Views from the frontline. *Journal of Business Ethics*, 63(3), 279-296.